

팀 내 갈등이 팀몰입에 미치는 영향: 팀효능감과 커뮤니케이션 만족도의 매개효과를 중심으로

이목화*, 한준구¹
¹고려대학교 경영학과

Conflict and Team Commitment: Mediating Role of Team Efficacy and Communication Satisfaction

Mok-Hwa Lee* and Joon-Goo Han¹
¹Graduate School, Korea University

요약 팀을 기반으로 한 조직구조가 확산되면서, 많은 조직구성원들이 팀원으로서의 역할을 수행하고 있다. 이러한 상황은 조직구성원들에게 팀이라는 또 하나의 중요한 몰입대상을 제공했을 뿐만 아니라, 갈등의 경험가능성 역시 증가시켰다. 그러나 팀 내 갈등과 팀몰입 사이의 관계를 다룬 연구는 아직까지 많지 않다. 이에 본 연구는 과업갈등과 관계갈등이 팀몰입에 영향을 미치는 과정에서 팀효능감과 커뮤니케이션 만족도의 차별적인 매개효과를 검증하고자 하였다. 분석을 통해 확인된 결과는 다음과 같다. 첫 째, 과업갈등과 관계갈등은 팀몰입에 부정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 팀효능감은 과업갈등과 팀몰입 사이를 완전 매개하였다. 셋 째, 커뮤니케이션 만족도는 관계갈등과 팀몰입 사이를 완전 매개하였다.

Abstract As team based organizational structure is commonly spreading, many employees perform as a team member. This situation increases not only team commitment but also conflict to team members. But there are not many researches about the relationship between conflict and team commitment. This research proves the mediation effect of team efficacy and communication satisfaction when conflict have effect on team commitment. We have the following results. First, task conflict and relationship conflict have negative effect on team commitment. Second, team efficacy mediates task conflict and team commitment. Third, communication satisfaction mediates relationship conflict and team commitment.

Key Words : Communication, Conflict, Mediation, Team Commitment, Team Efficacy

1. 서론

오늘날 조직들은 생산성과 효율성, 그리고 종업원들의 유연성을 증가시키기 위해 작업 팀(work team)을 기반으로 한 조직 구조의 활용을 확대하고 있다[1,2]. 작업 팀의 활용은 조직구조의 슬림화 및 생산주기의 단축과 함께 정보, 경험, 전문지식에 대한 확대된 풀(expanded pool)을 제공하는 효과가 있다[3]. 따라서 조직의 생존과 성공을 위해 신속한 정보 교환 및 고객 대응이 요구되는

현대 경영 환경 속에서 이러한 팀제의 활용은 매우 중요하다고 할 수 있다.

팀제의 확산은 조직 내 구성원들에게 팀이라는 또 하나의 몰입대상을 제공하였다. Bishop & Scott(2000)[4]에 따르면, 조직 구성원들은 조직뿐만 아니라 자신이 속한 팀에 대해서도 몰입하게 되며, 팀몰입이 높은 구성원은 팀시민행동[5], 조직시민행동[1,2,4,6], 팀성과[6,7], 직무성과[1], 역할외행동[7] 등이 높은 것으로 나타났다. 그러나 팀제의 활용이 이러한 긍정적 효과만을 가져오는 것

*Corresponding Author : Mok-Hwa Lee(Korea Univ.)

Tel: +82-2-375-2194 email: mokalee@korea.ac.kr

Received April 8, 2014

Revised April 24, 2014

Accepted May 8, 2014

은 아니다. 즉, 팀 안에는 갈등의 발생가능성이 언제나 존재하며[3], 이러한 팀 내 갈등은 여러 가지 팀효과성 변수에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다[8,11]. 즉, 조직구성원들은 그들이 속한 팀에 대해 몰입을 형성할 수도 있지만, 다른 팀원들과의 관계 속에서 갈등 또한 경험할 수 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 아직까지 갈등과 팀몰입 사이의 관계를 다룬 연구는 많지 않다. 국내에서는 정무관·최항석(2011)[10], 그리고 최항석(2012)[11]의 연구가 과업갈등과 팀몰입 사이의 관계를 실증적으로 증명하고자 했으며, 과업갈등이 팀몰입에 부정적 영향을 미친다는 것이 확인되었다.

Jehn(1995)[8]은 팀 내에서 발생하는 갈등은 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)으로 구분된다고 설명했다. 그리고 이 두 가지 유형의 갈등 사이에는 비교적 높은 수준의 상관관계가 있는 것으로 나타났다[12-15] 즉, 과업갈등과 관계갈등은 팀 안에서 동시에 발생가능하며[13], 이들은 서로 높게 관련되어 있다[16]. 따라서 팀몰입에 미치는 갈등의 영향력을 확인하기 위해서는 과업갈등과 관계갈등의 효과를 한 모형 안에서 검증하는 것이 해당 변수들 사이의 관계를 보다 명확하게 이해하는데 도움이 되리라 생각하며, 이미 여러 연구에서 과업갈등과 관계갈등을 동시에 고려할 필요가 있음을 언급했다[11,17]. 또한 갈등에 대한 선행연구들을 살펴보면, 과업갈등은 주로 의사결정의 질이나 이해도와 같은 과업관련 변수와 높은 상관을 보이는데 반해, 관계갈등은 몰입, 수용, 만족, 신뢰와 같은 심리변수와 더 강한 상관을 보이고 있다[8,9,12,13]. 즉, 과업갈등은 일과 관련된 원인에 의해 발생하는 것이기 때문에[18], 과업갈등을 겪고 있는 상황에서 가장 중요한 이슈는 과업의 수행 및 달성 여부인 것이다. 하지만 관계갈등은 다른 구성원과의 개인적 요인으로 인해 발생하는 것으로[18], 여기서 가장 중요한 이슈는 갈등 상대와의 상호작용이라 할 수 있다. 이처럼 과업갈등과 관계갈등의 원인 및 속성이 다르고[8], 다른 관련 변수들과의 상관의 크기 또한 다르다는 점[8,9,12,13]을 고려해 볼 때, 이 두 가지 유형의 갈등이 팀몰입에 영향을 미치는 과정은 동일하지 않을 것이라 예상된다. 따라서 본 연구에서는 과업갈등과 팀몰입, 관계갈등과 팀몰입 사이에서 각각 매개변수로 작용할 것으로 예상되는 팀효능감과 커뮤니케이션 만족도의 차별적 효과를 검증하고자 하였다. 이는 과업갈등이 업무와 관련하여 나타나는 인지적 갈등인데 반해, 관계갈등은

대인관계 속에서 발생하는 감정적 갈등[8]으로서, 비록 과업갈등과 관계갈등 모두 팀몰입에 부정적 영향을 미친다 하더라도, 그 과정은 상이할 것이라 예상되기 때문이다. 이러한 접근은 팀 내 갈등과 팀몰입 사이의 관계를 좀 더 명확하고, 충실하게 이해하는 데 도움이 되리라 생각하며, 이것이 본 연구의 목적이라 하겠다.

2. 선행연구

2.1 팀몰입

종업원 몰입이란, 작업장 내 대상(workplace foci)에 대해 종업원이 발전시키는 심리적 결합으로서, 조직구성원들이 다양한 대상을 향해 몰입을 형성할 수 있다는 것은 몰입 연구에서 다루어진 주요 이슈 중 하나이다[19].

팀몰입은 팀멤버가 소속 팀에 대해 느끼는 심리적 애착으로서[5], 조직구성원은 조직에 대한 몰입과 팀에 대한 몰입을 구분할 뿐만 아니라[20], 구성원이 인지하는 팀몰입 수준이 조직몰입의 그것보다 높은 것으로 나타났다[1,21]. 이는 조직구성원의 입장에서 볼 때, 일상적인 작업 경험이 이루어지는 팀에 비해 조직은 좀 더 멀고, 적게 중요한 대상으로 느껴지기 때문이다[2].

이러한 팀몰입은 팀시민행동[5], 조직시민행동[1,2,4,6], 팀성과[6], 직무성과[1] 등을 높이는 것으로 선행연구에서 확인되었다. 이는 조직몰입 연구에서 확인된 결과변수와 상당히 유사하다는 것을 알 수 있다. 그러나 팀몰입과 조직몰입의 효과가 이처럼 유사한 것만은 아니다. Bishop et al.(2000)[1]의 연구를 보면, 조직몰입은 이직의도를 낮추고, 조직시민행동은 높이지만, 직무성과에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그에 반해 팀몰입은 이직의도에는 유의미한 영향을 미치지 못하지만, 조직시민행동과 직무성과에 대해서는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 한편 Strauss et al.(2009)[21]의 연구에서는 개인성과는 물론, 팀성과와 조직성과에 대해서도 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인된 역할범위 자기효능감이 팀몰입과는 유의미한 관계가 있지만, 조직몰입과는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다.

지금까지 언급한 팀몰입과 조직몰입의 결과변수들을 비교해 보면, 이직관련 변수는 조직몰입이 보다 잘 예측

하지만, 성과관련 변수는 팀몰입의 예측력이 좀 더 높다는 것을 알 수 있다[1,21]. 또한 조직구성원들에게 미치는 팀의 영향력이 중요하다는 점을 고려해 볼 때[2], 팀몰입은 연구자들이 관심을 가져야 하는 강력한 개념(potent construct)임이 분명하다[22].

2.2 갈등

갈등이란, “차별적 견해, 또는 대인관계 부조화의 인식”으로 정의된다[8]. Jehn(1995)[8]에 의하면, 팀 안에서 발생하는 갈등은 과업갈등과 관계갈등으로 구분된다. 과업갈등이란, 인지적 갈등으로서, 그룹 멤버들 사이의 의사결정 내용에 대한 의견 충돌의 지각 및 아이디어, 견해에 대한 차이를 포함한다. 반면 관계갈등은 감정적 갈등으로서, 대인관계 부조화에 대한 지각과 그룹 멤버들 사이의 긴장, 짜증, 적대감이 포함되어 있다[8]. 즉, 과업갈등은 수행하는 일로 인해 발생하지만, 관계갈등은 일과 관련 없는 개인적, 사회적 이슈로 인해 발생하게 되는 것이다[18].

이렇게 발생한 관계갈등은 팀구성원 만족도와 팀성과, 정보·아이디어의 교환 및 수용에 대해 부정적 영향을 미치고[8,9], 과업갈등은 팀만족도[8]와 팀몰입[10,11], 팀성과[8,10,11]에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

그러나 팀성과에 미치는 과업갈등과 관계갈등의 부정적 효과 사이에는 차이점이 존재한다. 우선 관계갈등이 과업유형에 상관없이 언제나 팀성과에 부정적 영향을 미치는데 반해, 과업갈등의 경우는 과업 유형에 따라 그 영향력이 다르게 해석될 수 있다[8]. 다시 말해, 일상적이고, 표준화된 업무는 과업갈등이 업무 수행에 방해가 되고, 구성원의 집중도를 떨어뜨리게 되지만, 비일상적 업무의 경우에는 오히려 과업갈등이 업무 이슈에 대한 열린 토론을 촉진하고, 문제와 의사결정 대안에 대한 비판적 평가를 가능하게 하여 의사결정의 질을 향상시켜 줌으로서, 업무성과에 긍정적 영향을 미치게 된다[8,12,23].

그러나 과업갈등의 이러한 긍정적 효과는 선형적(linear)이지 않다. 즉, 적정수준의 과업갈등은 무사안일주의를 해결하고, 업무와 관련된 비판적 평가를 가능하게 하지만, 너무 높은 수준의 갈등은 오히려 팀성과에 해가 될 수 있다[8,24].

2.3 팀효능감

Riggs & Knight(1994)[25]는 집단효능감(collective

efficacy)을 “성공적인 과업수행을 위한 그룹의 능력에 대해 그룹구성원 개인이 가지고 있는 믿음”으로 정의했다. 이는 자기효능감과 같이 능력에 대한 인지적 판단을 포함한다[26].

집단효능감이 팀, 부서는 물론 조직에 대해서도 적용 가능한 개념인데 반해, 팀효능감은 팀에만 적용되는 것으로서, 두 개념은 초점의 단위가 다르다고 할 수 있다[27]. 즉, 팀효능감은 팀능력에 대한 믿음으로 볼 수 있으며[25,27], 이는 팀성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다[28]. 특히 팀효능감과 팀성과 사이에는 긍정적이고 순환적인 관계가 존재하는데, 이는 편차-증폭(deviation-amplifying)원리에 의해 설명될 수 있다[27]. 즉, 높은 수준의 팀효능감이 팀성과를 높일 뿐만 아니라, 높아진 팀성과가 또다시 팀효능감을 높게 된다는 것이다.

2.4 커뮤니케이션

Mohr & Spekman(1994)[29]은 커뮤니케이션을 커뮤니케이션의 질, 정보공유의 정도, 계획화와 목표설정에서의 참여라는 세 가지 측면에서 설명했다. 첫 째, 커뮤니케이션 질은 교환된 정보의 정확성, 시기적절성, 적합성, 신뢰성을 의미하며[29], 커뮤니케이션 질이 높을수록 성과달성 과정에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다[30]. 둘 째, 정보공유는 자신이 보유한 중요한 정보를 상대방에게 전달하는 것으로[29], 효과적인 정보공유에는 정보공유의 폭과 정보의 질이 포함된다[31]. 여기서 정보공유의 폭이란, 상대방에게 제공하는 비공식 정보의 범위를 의미하는 것으로, 효과적인 정보공유는 불확실성을 낮추고, 성과를 향상시키는 핵심요인이라 할 수 있다. 셋 째, 참여는 계획과 목표설정 과정에 공동으로 참여하는 정도를 의미하며, 공동계획은 상호기대와 협력을 높이는 효과가 있다[29]. 이러한 커뮤니케이션은 팀몰입에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라[32] 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높을수록 조직성과가 높은 것으로 확인되었다[33].

3. 연구설계

3.1 가설설정

3.1.1 갈등과 팀몰입

Bishop & Scott(2000)[4]의 연구를 보면, 동료에 대한 만족이 팀몰입에 미치는 영향력($\beta=.546$)은 조직몰입에 대한 영향력($\beta=.122$)보다 큰 것으로 확인되었다. 이는 조직구성원들이 소속팀 안에서 겪게 되는 경험이 조직보다는 그들의 팀에 대한 태도에 보다 강한 영향을 미치게 될 것을 의미하는 것이라 볼 수 있다. 따라서 팀 안에서 경험하게 되는 동료들과의 상호작용은 분명 팀몰입에 중요한 영향을 미칠 것이라 생각된다.

팀원들 사이에 활발한 상호작용이 이루어지는 팀 안에서 갈등의 발생은 필연적이다[8]. 이러한 갈등 중 과업갈등의 경우는 그것이 적정 수준일 때, 의사 결정의 질, 결정에 대한 이해도와 감정적 수용[12], 그리고 성과[8,23]에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 소속 팀에 대한 심리적 애착이라고 할 수 있는 팀몰입의 경우에는 과업갈등[10,11]과 관계갈등[34,35] 모두 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 따라서 다음과 같이 가설을 설정해 보았다.

가설 1. 과업갈등은 팀몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 관계갈등은 팀몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 팀효능감의 매개효과

Riggs & Knight(1994)[25]의 연구를 보면, 조직몰입에 미치는 집단효능감의 영향력은 긍정적이고, 유의미한데 반해, 개인효능감의 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 저자들은 이러한 결과를 공정성 이론(equity theory)에 비추어 설명하고 있다. 즉, 자신의 능력(개인효능감)을 높게 인지하는 구성원은 조직에 대한 그들의 “투입(input)”을 좀 더 가치 있는 것으로 지각하게 되고, 이것은 다른 구성원과 비교해 그들의 “투입-결과물 비율(input-output ratio)”을 보다 불균형적인 것으로 인지, 결국 조직에 불만족하게 된다는 것이다. 이와는 반대로 자신이 속한 그룹을 효과적(집단효능감)이라고 인지하는 구성원의 경우는 자신의 노력(input)과 그에 따른 결과물(outcome)에 좀 더 만족하게 된다고 설명하고 있다. 이러한 집단효능감과 조직몰입 사이의 긍정적 관계에 비추어 볼 때, 높은 팀효능감 역시 구성원들로 하여금 자신의 투입 대비 결과에 만족감을 느끼게 할 가능성이 높다. 또한 팀효능감과 팀성과 사이의 긍정

적이고 순환적인 관계[27]는 바람직한 성공경험을 가능하게 함으로써 조직구성원들이 그들의 팀에 좀 더 만족하도록 만들 것이다. 따라서 이러한 연구결과들을 고려해 볼 때, 팀효능감과 팀몰입 사이에는 긍정적 관계가 있을 것이라 예상된다.

팀효능감은 과업 특유(task-specific)의 변수로서, 이는 과업 환경에 의해 강한 영향을 받는 것으로 나타났다[28]. 때문에 만약 조직구성원이 과업을 수행하는 과정에서 다른 팀원들과 지속적인 갈등을 경험하게 된다면, 이는 분명 해당 구성원의 팀효능감에 영향을 미치게 될 것이다. 특히 팀효능감이 팀의 능력에 대한 인지적 판단[26]이라는 점을 고려해 볼 때, 팀효능감에 미치는 갈등의 영향력은 일과 관련되어 발생하는 과업갈등의 경우가 개인적, 사회적 이슈와 관련되어 발생하는 관계갈등의 경우보다 크고 중요할 것이라 생각되며, 최항석(2012)[11], 심덕섭 등(2009)[17]의 연구에서 과업갈등과 팀효능감 사이의 유의미한 부정적(-) 관계가 증명되었다.

과업갈등과 팀효능감을 함께 다루고 있는 선행연구들[11,17]은 모두 과업갈등의 부정적 효과를 약화시켜주는 조절변수로서 팀효능감을 다루고 있다. 그러나 강한 수준의 과업갈등이 계속해서 표출되는 경우에는 오히려 팀구성원들의 과업이슈에 대한 정보공유와 이해도 및 다른 사람의 의견에 대한 고려 등이 낮아지는 것으로 나타났다[36]. 즉, 높은 수준의 과업갈등이 지속된다면, 과업에 대한 이해 및 다양한 대안의 고려 등이 어려워지게 되고, 이는 결국 팀효능감의 하락을 가져오게 된다. 이 경우 팀효능감은 조절변수로서의 역할보다는 오히려 과업갈등과 팀효과성 사이에서 매개변수로 작용할 가능성이 더 크다고 예상되며, 최항석(2012)[11] 역시 실증분석 결과를 바탕으로 과업갈등과 팀몰입 사이에서 팀효능감의 매개효과 가능성을 언급했다.

정리하면, 과업갈등을 강하게, 지속적으로 경험하게 될 경우, 팀구성원들은 업무관련 정보의 이해 및 정보의 공유 수준이 떨어지게 되어, 결국 자신이 속한 팀이 해당 업무를 성공적으로 완수하기 어려울 것이라는 불안감을 갖게 될 것이다. 이는 팀능력에 대한 인지적 판단이라고 할 수 있는 팀효능감의 하락을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 이렇게 감소된 팀효능감은 자신이 투입한 노력이 다른 동료들로 인해 적절한 결과물로 돌아오지 못한다는 불만족을 가져오게 되어, 결국 팀몰입이 하락하게 될 것

이라 생각된다.

가설 3. 팀효능감은 과업갈등과 팀몰입 사이를 매개할 것이다.

3.1.3 커뮤니케이션 만족도의 매개효과

그룹 멤버들 사이의 긴장, 짜증, 적대감으로 구성되어 있는 관계갈등[8]과 소속 팀에 대한 심리적 애착을 나타내는 팀몰입[5] 사이에 부정적 관계가 존재한다는 연구 결과[34,35]는 충분히 당연한 결과로 보인다. 그렇다면, 이 두 변수들 사이에는 어떠한 매커니즘이 존재하는 것일까? 본 연구에서는 다음과 같은 이유로 커뮤니케이션 만족도를 매개변수로 고려해 보았다.

Jehn(1995)[8]에 따르면, 관계갈등을 겪는 팀구성원은 자신과 갈등관계에 있는 사람과 상호작용이 요구되지 않는 직무로 이동하거나, 업무범위의 재설정(redesign), 또는 다른 정보원천의 활용 등을 통해, 갈등 상대와 함께 일하는 것을 회피하고자 한다. 이는 구성원들이 과업 갈등의 원인은 상황으로 귀인 시키는데 반해, 관계갈등의 책임은 상대에게 귀인시키기 때문이다[8]. 관계갈등으로 인한 이러한 상호작용의 감소[8]는 대인관계 커뮤니케이션을 약화시키게 된다[30].

뿐만 아니라 관계갈등과 신뢰 사이에는 강한 부정적 관계가 있는 것으로 나타났다[13]. 신뢰형성에 있어서 정보의 제공은 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 관계갈등과 신뢰 사이에 강한 부정적 관계가 존재한다는 것은 관계갈등을 겪는 구성원들 사이에서 정확하고, 유용한 정보의 교환이 제대로 이루어지지 않고 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 다시 말해, 관계갈등을 겪는 팀구성원은 갈등 상대와의 상호작용을 회피하고, 의미 있는 정보제공 또한 하지 않으며, 이러한 커뮤니케이션 빈도와 질의 하락은 결국 팀구성원의 커뮤니케이션 만족도에 부정적 영향을 미치게 될 것이다.

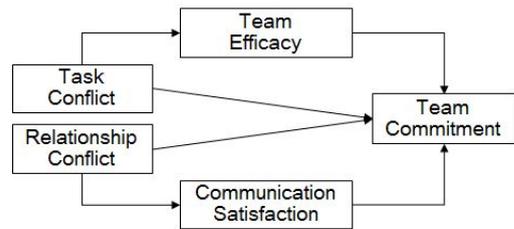
커뮤니케이션은 몰입의 중요한 선행요인으로, 부서커뮤니케이션이 부서몰입에 강한 긍정적 영향을 미친다는 것이 확인되었다[32]. 따라서 만약 팀 내 커뮤니케이션에 만족하지 못한다면, 이는 팀몰입의 하락으로 이어지게 될 것이다.

다시 말해, 팀구성원들은 다른 팀원과의 활발한 상호작용을 통해 다양한 언어적, 비언어적 단서를 얻게 되고, 이러한 단서들은 커뮤니케이션 질의 향상과 함께 유대감

증가를 가져오게 된다[30]. 그러나 팀원들 사이에 관계갈등이 존재한다면, 그들 사이의 상호작용과 신뢰는 감소하게 되며, 이는 커뮤니케이션 질과 정보공유에 대한 부정적 영향으로 이어져, 결국 팀구성원들의 커뮤니케이션 만족도는 떨어지게 된다. 이처럼 감소된 커뮤니케이션 만족도는 또다시 팀 내 유대감과 애착도를 떨어뜨려, 결국 팀몰입에 대한 부정적인 영향으로 이어지게 될 것이라 생각한다.

가설 4. 커뮤니케이션 만족도는 관계갈등과 팀몰입 사이를 매개할 것이다.

지금까지 논의한 내용들을 그림으로 표현하면 다음과 같다.



[Fig. 1] Research Model

4. 연구방법

4.1 표본과 자료수집

본 연구를 위해 2013년 9월 한 달 동안 통신사, 제조기업, 유통업체, 연구소를 대상으로 200부의 설문지를 배포, 173부를 회수하였다. 그 중 결측치와 불성실한 응답이 존재하는 15부의 설문을 제외한 총 158명의 설문결과를 통계분석에 사용하였다.

연구 표본의 특성은 남자 68.4%, 여자 31.6%이며, 나이는 평균 34.14세, 부서 근무기간은 평균 45.3개월, 학력 수준은 고졸 19%, 대졸 52.5%, 대학원졸 15.8% 등으로 나타났다.

4.2 변수의 조작적 정의와 측정

팀몰입, 갈등, 팀효능감, 커뮤니케이션 만족도의 자료를 얻기 위해, 응답자들을 대상으로 자기보고식 설문지(7점 척도)를 작성하도록 하였다.

독립변수로서 갈등은 과업갈등과 관계갈등으로 나누어 보았으며, 과업갈등은 팀 내에서 수행하는 일과 관련된 갈등을 의미하고, 관계갈등은 일과 관련 없는 개인적, 사회적 이슈에 의해 발생하는 갈등을 의미한다[18]. 이를 측정하기 위해 Jehn(1995)[8]의 도구를 사용하였다. 과업갈등의 문항은 “우리 팀(부서)에서는 구성원들 사이에 일상적인 업무와 관련하여 의견 충돌이 자주 발생하는 편이다.” 등이며, 4개의 문항으로 측정하였다. 관계갈등의 문항은 “나는 동료 구성원들 중 성격 차이 때문에 함께 일하고 싶지 않는 사람이 있다.” 등이며 5개 설문문항을 사용하였다.

매개변수로는 팀효능감과 커뮤니케이션 만족도를 측정하였다. 팀효능감이란, 성공적인 과업수행을 위한 그룹의 능력에 대해 그룹구성원 개인이 가지고 있는 믿음을 의미하며[25], Riggs & Knight(1994)[25]가 개발한 7문항을 사용하였다. 설문은 “우리 팀(부서)은 우수한 능력을 가지고 있다.” 등으로 이루어져 있다. 집단효능감의 경우, 집단잠재력(group potency)과 자주 혼용되어 사용되고 있지만, 이 둘의 개념은 매우 다르다[37]. 즉, 집단잠재력이 그룹의 능력에 대한 그룹차원의 집단적 믿음이라면, 집단효능감은 자신이 속한 그룹의 능력에 대한 그룹구성원 개인의 믿음이라고 할 수 있다[37]. 또한 집단잠재력이 광범위한 범위의 전반적 과업 능력에 대한 믿음인 반면, 집단효능감은 구체적 과업 능력에 대한 믿음으로서 [37], 본 연구에서는 팀 안에서 특정 과업을 수행하는 과정에서 발생하게 되는 과업갈등과의 연관성을 보기 위해 전반적 과업능력이 아닌 구체적 과업 능력에 대한 믿음을 의미하는 집단효능감(팀효능감)을 선택하였다. 이는 개인수준에서 인지되는 개념이며[25,37,38], 따라서 다른 사람들과 공유될 필요가 없고[38], 개인 수준에서의 분석과 측정이 가능하다[25]는 의견에 따라 팀효능감의 측정과 처리는 개인 수준에서 이루어졌다.

커뮤니케이션 만족도란, “조직에서의 커뮤니케이션이 원활하다고 생각하는 정도”로 정의되며[33], 조영호·문덕중(1994)[33]의 연구에서 사용된 커뮤니케이션 만족도 측정문항 중 집단 내 커뮤니케이션에 대한 3문항을 선택하여 측정하였다. 설문은 “우리 팀(부서)은 동료들 간의 의사소통이 잘 된다” 등과 같은 문항들로 구성되었다.

종속변수로서 팀몰입은 팀멤버가 소속 팀에 대해 느끼는 심리적 애착으로서[5], Bishop & Scott(2000)[4]의 도구를 사용하였으며, 설문의 예로는 “내가 속한 팀(부

서)에 이익이 된다면 나는 부가적인 일을 할 준비가 되어 있다” 등이며, 총 7문항으로 측정하였다.

통계변수는 성별, 연령, 학력, 팀사이즈, 팀근무기간 등을 사용하였으며, 이는 선행연구들[2,8,10]에서 팀몰입에 영향을 미치는 변수임이 확인된 것들이다.

4.3 타당성분석 및 신뢰도분석

타당도분석은 주축요인 추출법과 베리맥스 회전방식을 사용해 분석하였다.

검증결과, 관계갈등 2문항, 팀효능감 3문항, 팀몰입 1문항이 구성타당성을 저해하는 것으로 판단되어, 이들을 제외하고 검증을 실시하였다.

요인분석 결과, 본 연구에서 사용된 변수들의 요인 개념은 서로 구분되며, 측정도구는 개념적 타당성이 있는 것으로 확인되었다. 이를 확인하기 위하여 확인적 요인 분석을 실시해 보았다. 먼저, 이론적으로 구분되는 과업갈등, 관계갈등, 팀효능감, 커뮤니케이션 만족도, 그리고 팀몰입의 5개 요인으로 구성된 이론적 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, $\chi^2=260.827(df=160)$, CFI=.921, IFI=.924, RMSEA=.063 등으로 비교적 적절한 적합도를 보였으며, 각 변수에서 개별 측정항목에 이르는 경로계수 또한 모두 유의하였다($p<.01$). 다음으로, 이론적 측정모형의 대안모형으로 과업갈등과 관계갈등을 하나의 요인으로 상정한 4요인 모형(대안모형1)과 모든 변수들의 측정항목을 하나의 요인에 적재되는 단일요인 모형(대안모형2)을 고려하고, 이론적 측정모형과 각각의 적합도를 통계적으로 비교하였다. 그 결과 과업갈등과 관계갈등을 하나의 갈등으로 통합한 대안모형1의 경우 $\chi^2=303.227(df=164)$, CFI=.891, IFI=.895, RMSEA=.074 등으로 이론적 측정모형이 대안모형1보다 더 우월한 적합도를 보였다. 모든 변수들이 하나의 요인에 적재되는 단일요인 모형(대안모형 2)의 경우에는 $\chi^2=718.763(df=170)$, CFI=.570, IFI=.583, RMSEA=.143 등으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 이론적 모형의 판별타당성을 확인하였다.

또한 각 측정치의 신뢰성을 검증하기 위해 내적일관성 검증방법을 사용하였으며, 각 변수들의 신뢰도 값은 모두 0.6이상인 것으로 확인되었다.

5. 연구가설의 검증

[Table 1] Factor Analysis

Variable		Factor				
		1	2	3	4	5
Task Conflict	TC1					.544
	TC2					.657
	TC3					.513
	TC4					.721
Relationship Conflict	RC1		.794			
	RC2		.778			
	RC4		.647			
Team Efficacy	TE1				.717	
	TE2				.486	
	TE3				.693	
	TE4				.791	
Communication	COM1			.749		
	COM2			.712		
	COM3			.774		
Team Commitment	TCO1	.641				
	TCO3	.776				
	TCO4	.768				
	TCO5	.752				
	TCO6	.782				
	TCO7	.778				

5.1 상관관계분석

Table 2는 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수를 정리한 것이다. 여기서 보면, 과업갈등과 관계갈등은 유의미한 긍정적 상관관계($r=.496$)를 보이고 있다. 이는 비록 과업갈등과 관계갈등이 구분되는 개념이기는 하나, 두

갈등 유형이 서로 높게 관련되어 있음을 주장한 Rispens(2012)[16]의 설명과 일치하는 결과라 할 수 있다.

과업갈등과 관계갈등은 모두 팀몰입과 부정적 상관관계가 있는 것으로 나타났으나 과업갈등의 경우는 통계적으로 유의미하지 않았다.

다음으로 과업갈등은 팀효능감($r=-.464$) 및 커뮤니케이션 만족도($r=-.337$)와도 유의미한 부(-)적 상관관계를 보였다. 관계갈등 역시 팀효능감($r=-.321$), 커뮤니케이션 만족도($r=-.495$)와 부정적 관계가 있음이 확인되었다. 이는 갈등이 팀효능감과 커뮤니케이션 만족도에 부정적 영향을 미칠 것이라 설명한 본 연구의 주장과 일치하는 결과라 할 수 있다. 반면, 팀효능감($r=.289$),과 커뮤니케이션 만족도($r=.524$)는 모두 팀몰입과 유의미한 긍정적 상관관계가 있음이 확인되었다.

5.2 주효과 검증

[가설 1]을 검증하기 위해, 팀몰입과 관련 있는 인구통계 변수와 관계갈등을 모두 통제한 후, 팀몰입을 결과변수로, 과업갈등을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 과업갈등은 팀몰입에 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=-.149, p<.1$)(model6).

다음으로 [가설 2]를 검증하기 위해, 역시 인구통계변수와 과업갈등을 통제한 후, 팀몰입을 결과변수로, 관계갈등을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 관계갈등 역시 팀몰입에 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-.242, p<.001$)(model6).

[Table 2] Mean, Standard Deviation, and Correlation

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gender	.68	.467										
2. Age	34.14	7.743	.237**									
3. Education	3.49	1.401	.241**	-.200*								
4. Team Size	15.78	49.501	-.061	.116	-.211**							
5. Team Tenure	45.28	50.789	.047	.562**	-.102	-.030						
6. Task Conflict	3.78	.868	.085	.338**	-.236**	.164*	.227**	(.687)				
7. Relationship Conflict	3.49	1.153	-.046	.081	-.272**	.057	.027	.496**	(.781)			
8. Team Efficacy	5.12	.917	.106	-.172*	.452**	-.235**	-.102	-.464**	-.321**	(.679)		
9. Communication	4.90	1.032	-.024	.035	.226**	-.031	-.016	-.337**	-.495**	.348**	(.841)	
10. Team Commitment	5.14	.861	.162*	.374**	.062	-.050	.084	-.155	-.337**	.289**	.524**	(.871)

N=158, *: $p<.05$, **: $p<.01$, (): Reliability

Note) Gender: female 0, male 1, Education: high school 1, college 2, university dropout 3, university 4, graduate school 5

5.3 매개효과 검증

[가설 3]에서 가정한 팀효능감의 매개효과를 검증하기 위해, Baron & Kenny(1986)[39]가 제시한 매개효과 분석 방법을 사용하였다. 1단계에서는 과업갈등이 팀효능감에 유의미한 부정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다($\beta = -.365, p < .001$)(model2). 2단계에서는 과업갈등이 팀몰입에 유의미한 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = -.149, p < .1$)(model6). 마지막 3단계에서는 팀몰입에 대해 과업갈등과 팀효능감을 함께 회귀시킨 결과, 2단계에서 유의미한 것으로 확인된 팀몰입에 대한 과업갈등의 영향력은 유의미하지 않은 것으로 나타난 반면($\beta = -.050$), 팀효능감의 영향력은 유의미한 것으로 확인되었다($\beta = .268, p < .01$)(model7).

Baron & Kenny(1986)[39]에 따르면, 매개 효과는 종속변수에 대한 매개변수의 영향력은 유의미하게 나타나야 하지만, 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 3단계에서 확인된 것이 2단계보다 적거나 없는 것으로 나타나야 한다. 즉, 앞선 분석결과에서 보면, 팀몰입에 대한 팀효능감의 영향력은 유의미했지만(model7), 2단계에서 팀몰입에 유의미한 영향을 미쳤던 과업갈등이 3단계 분석에서는 그 유의성이 사라진 것으로 볼 때, 과업갈등과 팀

몰입 사이를 팀효능감이 완전매개하고 있음을 확인할 수 있었다. 추가적으로 Sobel Test를 실시해 본 결과, 과업갈등과 팀몰입 사이에서의 팀효능감의 매개효과는 유의미한 것으로 재확인되었다($Z = -2.63, p < .001$).

[가설 4]에서 가정한 커뮤니케이션 만족도의 매개효과를 검증한 결과, 1단계에서는 커뮤니케이션 만족도에 대한 관계갈등의 부정적 효과가 유의미한 것으로 나타났으며($\beta = -.353, p < .001$)(model4), 2단계에서는 관계갈등이 팀몰입에 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = -.242, p < .001$)(model6). 마지막 3단계에서는 팀몰입에 대해 관계갈등과 커뮤니케이션 만족도를 동시에 회귀시킨 결과, 팀몰입에 대한 관계갈등의 영향력은 유의미하지 않았지만($\beta = -.073$), 커뮤니케이션 만족도의 효과는 유의미한 것으로 확인되었다($\beta = .435, p < .001$)(model8).

즉, 팀몰입에 대한 커뮤니케이션 만족도의 영향력은 유의미했고(model8), 2단계에서 팀몰입에 유의미한 영향을 미쳤던 관계갈등이 3단계에서는 그 영향력이 유의미하지 않게 나타난 것으로 보아, 커뮤니케이션 만족도가 관계갈등과 팀몰입 사이를 완전 매개하고 있다는 것을 알 수 있다. Sobel Test 분석 결과, 커뮤니케이션 만족도의 매개효과는 재확인되었다($Z = -3.93, p < .001$).

[Table 3] Regression Analysis

	Team Efficacy		Communication		Team Commitment			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Gender	.137	.173	-.275	-.251	.054	.076	.027	.166
Age	-.015	-.004	.025+	.031*	.048***	.051***	.051***	.040***
Education	.277***	.231***	.234***	.137*	.077	.005	-.056	-.046
Team-Size	-.002	-.002	.000	.000	-.001	-.001	-.001	-.001
Team-Tenure	-.001	.000	-.001	-.001	-.002	-.002	-.002+	-.002
Task Conflict		-.365***		-.167		-.149+	-.050	-.067
Relation Conflict		-.027		-.353***		-.242***	-.236***	-.073
Team Efficacy							.268**	
Communication								.435***
F	9.763	11.554	2.886	8.554	4.538	8.606	9.584	16.386
R2	.257	.368	.093	.301	.141	.307	.362	.493
F Change		12.17***		20.71***		16.264*	11.693**	51.639***
R2 Change		.111***		.208***		.166***	.055***	.194***

+: p<.1, *: p<.05, **: p<.01

6. 결론 및 시사점

6.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서 확인된 결과는 다음과 같다. 첫 째, 과업갈등과 관계갈등은 모두 팀몰입에 부정적 영향을 미치며, 그 영향력의 크기는 관계갈등($\beta = -.242$)이 과업갈등($\beta = -.149$)보다 큰 것으로 나타났다. 갈등에 관한 연구들을 살펴보면, 관계갈등의 경우는 대부분의 팀효능성 변수에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난 반면[8,23, 24,34], 과업갈등의 경우는 결과변수(공동문제해결, 성과, 혁신: 긍정적 효과 vs 성과, 팀만족:부정적 효과)에 따라 영향력 방향이 다르게 나타났다[8,23,24,34]. 그러나 본 연구에서는 과업갈등과 관계갈등 모두 팀몰입에 대해 부정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 과업갈등이 성과관련 변수에 긍정적 영향을 미치기는 하지만, 팀에 대한 심리적 애착을 의미하는 팀몰입에 대해서는 이 역시 부정적 영향을 미치게 됨을 의미하는 것으로, 과업갈등이 팀만족[8]이나 팀멤버만족[9]에 부정적 영향을 미

치는 것으로 확인된 선행연구와도 일치되는 결과이다.

둘 째, 팀효능감은 과업갈등과 팀몰입 사이를 완전 매개하는 것으로 나타났다. Jehn(1995)[8], De Dreu(2006)[24]의 연구를 보면, 성과, 혁신, 공동문제해결과 같은 변수에 대한 관계갈등의 영향은 유의미하지 않은 반면, 과업갈등의 영향력은 유의미하게 나타났다. 이는 과업갈등이 업무의 수행과정이나 성과 관련 변수에 미치는 영향력이 크기[38]때문일 것이다. 따라서 본 연구에서는 과업갈등과 팀몰입 사이에서 매개작용을 하는 변수로서, 팀능력에 대한 인지된 믿음을 의미하는 팀효능감을 설정하였고, 유의미한 매개효과를 증명하였다.

셋 째, 커뮤니케이션 만족도는 관계갈등과 팀몰입 사이를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 관계갈등이란, 일과 관련 없는 개인적, 사회적 원인에 의해 발생하는 것[18]으로, 성과[8], 혁신[24]과 같은 변수에 대해서는 그 영향력이 유의미하지 않았지만, 그룹만족[8], 팀멤버만족[9]과 같은 변수에 대해서는 과업갈등보다 강한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 관계갈등의 영향력은 심리적·사회적 변수에 보다 강하게 작용하는 것으로 보이며, 따라서 본 연구에서는 관계갈등과 팀몰입 사이에서 매개작용을 하는 변수로서 커뮤니케이션 만족도를 선택하였고, 유의미한 매개효과를 확인하였다.

이러한 분석결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의를 다음과 같이 제시해 보았다. 첫 째, 수많은 조직들이 효율적 운영을 위해 팀제로의 전환을 행하였고, 그 적용 범위 또한 확대되었다[1,2]. 이러한 변화는 팀에 소속된 구성원의 수를 증가시켰을 뿐만 아니라, 그들이 수행하는 과업의 상호의존성 역시 증가시키는 계기가 되었다. 이처럼 높아진 팀 내의 상호의존성은 필연적으로 갈등을 가져오게 되며[8], 때문에 이에 대한 적절한 관리가 이루어지지 않는다면, 팀체가 가지는 본연의 장점은 나타나지 않을 것이라 생각한다. 즉, 팀효과성을 연구함에 있어서 팀 내 갈등은 매우 중요하게 고려해야 하는 변수이며, 팀몰입 역시 그것이 가지는 긍정적 효과[1,2,4,6]를 고려해 볼 때, 연구자들이 관심을 가져야 하는 변수임에 틀림없다. 그러나 지금까지 갈등과 팀몰입 사이의 관계를 다룬 연구는 많지 않았을 뿐만 아니라, 과업갈등과 관계갈등을 함께 다룬 연구의 수는 특히 더 드물었다. 또한 과업갈등의 효과는 연구에 따라 비밀관적인 결과를 보이고 있었다[10,11,23,34,35]. 정리 하면, 본 연구는 팀구성원들이 팀 안에서 경험하게 되는 갈등과 팀몰입이라는 중요

한 두 변수 사이의 관계를 확인하고, 그 과정에서 과업갈등과 관계갈등을 동시에 고려함으로써, 팀몰입에 미치는 이들의 고유한 효과를 확인해 보고자 하였다. 이는 과업갈등과 관계갈등 사이에 존재하는 높은 수준의 상호연관성[12-15]으로 인해, 이 두 가지 유형의 갈등을 함께 다루는 연구가 필요하다[11,17]는 학자들의 제언에 따름으로써, 과업갈등, 관계갈등, 팀몰입 사이의 관계를 좀 더 명확하게 이해하는데 도움이 되었다고 생각한다.

둘 째, 과업유형에 상관없이 언제나 팀성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려진 관계갈등과는 달리, 비밀상적인 업무 수행과정에서 발생하는 과업갈등의 경우에는 업무이슈에 대한 자유로운 토론 및 대안에 대한 비판적 평가를 통해, 의사결정의 질을 높여줌으로써, 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다[8,12,23]. 그러나 과업갈등의 순기능적 효과 또한 갈등의 정도가 일정 수준을 넘어가게 되면, 결국엔 팀효과성에 해로운 영향을 미치게 된다[8,24]. 하지만 지금까지 과업갈등의 부정적 효과를 실증적으로 증명한 연구는 많지 않았다[24]. 이에 본 연구는 과업갈등이 팀몰입에 부정적 영향을 미치는 과정에서 팀효능감의 매개효과를 확인함으로써, 높은 수준의 과업갈등이 팀효과성을 낮추는 과정에 대한 이해를 도울 수 있었다고 생각한다.

셋 째, 커뮤니케이션 행동은 조직 성공에 영향을 미치는 매우 중요한 요인이다[29]. 그러나 그동안의 커뮤니케이션 연구들을 살펴보면, 대부분의 연구가 커뮤니케이션에 의해 영향을 받는 결과변수에 초점이 맞추어져 있었다. 그러나 본 연구는 관계갈등과 팀몰입 사이에서 작용하는 커뮤니케이션 만족도의 매개효과를 증명함으로써, 갈등과 커뮤니케이션, 그리고 몰입 사이에 존재하는 역학관계(dynamics)에 대한 의미 있는 설명을 제시하였다고 본다.

본 연구를 통해 얻을 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫 째, Jehn(1995)[8], Amason (1996)[12], 이준호 등(2011)[23]의 연구에서는 과업갈등이 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 설명했다. 이러한 긍정적 효과는 비밀상적 과업을 수행하는 과정에서 과업갈등이 팀구성원들로 하여금 과업관련 이슈 및 정보를 면밀히 검토하고, 이에 대한 신중한 처리를 가능하게 함으로써, 학습과 창의적 시각을 강화하기 때문이다[23,24]. 그러나 팀이 최종적으로 성과를 달성하기 위해서는 이러한 창의적 시각과 대안에 대한 평가뿐만 아니라 효율적인 업무과정이나 효

과적인 대인관계 조화 역시 필요하다[7]. 즉, 과업갈등은 팀과업을 수행하는 초기 단계에서는 과업 해결에 도움이 되는 다양한 대안제시 및 분석을 가능하게 함으로써 긍정적 영향력을 발휘할 수 있다. 그러나 과업수행 과정 내내 지속적으로 높은 수준의 과업갈등이 유지된다면, 팀구성원들은 긴장, 스트레스, 불신 등을 경험하게 되고, 결국엔 문제 해결에 대한 집중 및 아이디어 창출이 어렵게 된다[24]. 과업갈등으로 인한 이러한 부정적 경험은 팀구성원들로 하여금 자신들의 팀이 주어진 과업을 성공적으로 마무리하기 어려울 것이라는 생각을 갖게 만들고, 결국 팀구성원들이 느끼는 팀효능감은 떨어지게 되는 것이다. 본 연구는 과업갈등이 팀효능감에 미치는 부정적 효과를 보여줌으로써, 위와 같이 과업갈등이 팀효능감에 부정적 영향을 미치는 과정에 대해 조금이나마 의미 있는 설명을 제공하였다고 본다. 즉, 조직이 과업갈등의 긍정적 효과를 누리면서, 최종적인 팀성과까지 성공적으로 이끌어내기 위해서는 과업갈등의 적정수준뿐만 아니라 과업갈등이 효과를 발휘할 수 있는 적절한 시기도 함께 고려되어야 할 필요가 있음을 제안한다.

둘째, 본 연구에서는 과업갈등과 팀몰입 사이에서 팀효능감의 매개효과와, 관계갈등과 팀몰입 사이에서 커뮤니케이션 만족도의 매개효과를 확인할 수 있었다. 그러나 반대의 경우, 즉, 과업갈등과 팀몰입 사이에서 커뮤니케이션 만족도의 매개효과나 관계갈등과 팀몰입 사이에서 팀효능감의 매개효과는 유의미하지 않았다. 이는 과업갈등이 커뮤니케이션 만족도에 미치는 영향(Table3의 model4 참조)과 관계갈등이 팀효능감에 미치는 영향이 유의미하지 않았기 때문이다(Table3의 model2 참조). 이를 통해, 과업갈등과 관계갈등은 서로 상호연관성이 높기는 하나, 이 두 가지 유형의 갈등은 상이한 프로세스를 거쳐 팀몰입에 영향을 미치게 된다는 것을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 따라서 효과적인 갈등관리를 위해서는 팀구성원들이 현재 경험하고 있는 갈등의 유형이 무엇인지를 확인하는 것이 중요하며, 조직은 갈등 유형에 따른 차별적인 관리방안을 마련해야 할 것이다.

셋째, 조직성공에 있어서 커뮤니케이션은 매우 중요한 요인이며[29], 따라서 조직은 팀구성원들 사이에 원활한 커뮤니케이션이 이루어질 수 있는 환경을 형성해야만 한다. 본 연구는 관계갈등이 팀구성원들의 커뮤니케이션 만족도에 미치는 부정적 효과가 유의미함을 증명하였다. 즉, 팀 내에서 효과적인 커뮤니케이션이 이루어지도록

하기 위해서는 관계갈등에 대한 조직 차원의 관리가 필요하다라고 할 수 있다. 특히, 성과에 미치는 긍정적 효과로 인해, 많은 기업들이 인력관리 측면의 다양성을 추구하고 있는 상황[35]에서, 관계갈등의 부정적 효과는 반드시 고려되어야 할 것이다. 왜냐하면, 많은 다양성 요인들이 관계갈등을 높이는 것으로 확인되었고[35], 따라서 관계갈등에 대한 적절한 관리가 이루어지지 않는다면, 다양성을 통해 얻고자 했던 긍정적 결과 또한 실현되기 어려울 것이다. 다시 말해, 갈등관리 방식으로서의 다양성 관리의 필요성을 제시한 이준호 등(2011)[23]의 주장과 같이 관계갈등은 그것이 일과 관련 없는 이슈로 인해 발생하는 갈등의 유형[18]이기는 하나, 이것을 개인 차원의 문제로만 생각해서는 안 되며, 조직은 반드시 이 부분에 대한 적절한 관리방안을 마련해야 한다고 생각한다.

6.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에는 다음과 같은 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구는 과업갈등과 관계갈등 사이에 존재할 수 있는 선후관계를 연구모형에 포함시키지 못했다. 선행연구에 따르면, 과업갈등은 관계갈등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다[13-15]. 때문에 갈등과 몰입 사이의 인과관계를 좀 더 명확하게 이해하기 위해, 향후 연구에서는 이 부분에 대한 고려도 함께 이루어질 필요가 있다고 생각한다.

둘째, 본 연구는 갈등의 유형에 따라 팀몰입에 영향을 미치는 과정이 상이함을 증명하고자 하였고, 따라서 팀효능감과 커뮤니케이션 만족도의 매개효과만을 검증하였다. 그러나 과업갈등과 관계갈등에 작용하는 다양한 조절변수를 검증하는 것 역시 두 가지 갈등 유형의 차별적 본질을 이해하는데 도움이 되리라 생각한다.

셋째, 본 연구에서 다루어진 팀효능감은 자신이 속한 팀이 성공적으로 과업을 수행할 수 있다고 생각하는 팀구성원의 믿음을 의미한다[25]. 본 연구에서는 이것이 개인수준에서 인지되는 개념[25,38]이라는 견해에 따라 개인 수준의 변수로 다루었다. 그러나 집단효능감에 대한 조작적 정의와 측정방법에 대해서는 학자들 간에 다양한 의견이 존재[40]하는 만큼, 향후 연구에서는 팀효능감에 대한 다양한 관점이 고려될 필요가 있겠다.

넷째, 본 연구에서 측정되고 사용된 변수들은 모두 한 개인으로부터 나온 것으로, 이에 따른 동일방법편의의 의심될 수 있다[41]. 다만, 단일요인분석(single factor-test)

에 의거하여 본 연구에 사용된 변수들에 대한 요인분석을 실시한 결과 하나의 단일모형이 전체 모형을 대표하지 않아, 동일방법편의가 연구결과를 심각하게 왜곡할 정도가 아니라는 것을 확인하였다[42]. 그러나 향후 연구에서는 좀 더 다양한 자료의 원천을 활용하고, 종단적 연구설계를 통해 보다 심도 깊은 논의가 이루어지길 바란다.

References

- [1] J. W. Bishop, K. D. Scott, & S. M. Burroughs, "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment", *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600603>
- [2] D. A. Foote, & L-P. T. Tang, "Job satisfaction and organizational citizenship behavior(OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?", *Management Decision*, 46(6), 933-947, 2008.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810882680>
- [3] L. A. DeChurch, J. R. Mesmer-Magnus, & D. Doty, "Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective", *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578, 2013.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0032896>
- [4] J. W. Bishop, & K. D. Scott, "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- [5] C. L. Pearce, & P. A. Herbik, "Citizenship Behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size", *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310, 2004.
- [6] J. W. Bishop, & K. D. Scott, "How commitment affects team performance", *HRMagazine*, 42(2), 107-111, 1997.
- [7] J. R. Hackman, "The design of work teams", *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- [8] K. A. Jehn, "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393638>
- [9] C. W. De Dreu, & L. R. Weingart, "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749, 2003.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- [10] M. G. Jeong, & H. S. Choi, "The effects of task conflict on team effectiveness: A mediating role of team commitment", *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften*, 29(4), 97-116, 2011.
- [11] H. S. Choi, "The effect of task conflict on team commitment and team performance: Moderating effect of self efficacy and team efficacy", *Korean Management Review*, 25(2), 1019-1039, 2012.
- [12] A. C. Amason, "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148, 1996.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256633>
- [13] T. L. Simons, & R. S. Peterson, "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- [14] A. C. Mooney, P. J. Holahan, & A. C. Amason, "Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict", *Journal of Management Studies*, 44(5), 732-758, 2007.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x>
- [15] E. Martínez-Moreno, A. Zornoza, P. González-Navarro, & L. F. Thompson, "Investigating face-to-face and virtual teamwork over time: When does early task conflict trigger relationship conflict?", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(3), 159-171, 2012.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0029569>
- [16] S. Rispens, "The influence of conflict issue importance on the co-occurrence of task and relationship conflict in teams", *Applied Psychology: An International Review*, 61(3), 349-367, 2012.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00473.x>
- [17] D. S. Shim, J. H. Choi, D. M. Yang, Y. H. Moon, & Y. H. Heo, "The influence of task conflict on project team performance: The moderating effect of team efficacy", *Korean Management Review*, 38(6), 1599-1623, 2009.
- [18] K. A. Jehn, & J. A. Chatman, "The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance", *International Journal of Conflict*

- Management*, 11(1), 56-73, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb022835>
- [19] T. E. Becker, J. Ullrich, & R. van Dick, "Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters", *Human Resource Management Review*, 23, 131-147, 2013.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.006>
- [20] J. W. Bishop, K. D. Scott, M. G. Goldsby, & R. Cropanzano, "A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments", *Group and Organization Management*, 30(2), 153-180, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1059601103255772>
- [21] K. Strauss, M. A. Griffin, & A. E. Rafferty, "Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy", *British Journal of Management*, 20, 279-291, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x>
- [22] S. Flaherty, & S. A. Moss, "The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counter-productive work behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2549-2575, 2007.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00270.x>
- [23] J. H. Lee, J. K. Lee, & H. S. Kim, "The moderating role of group-efficacy between conflict and innovative performance in R&D group", *Journal of Organization and Management*, 35(1), 75-102, 2011.
- [24] C. W. De Dreu, "When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams", *Journal of Management*, 32(1), 83-107, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305277795>
- [25] M. L. Riggs, & P. A. Knight, "The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model", *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766, 1994.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.755>
- [26] A. Bandura, *Self-efficacy : The exercise of control*, New York: Freeman, 1997.
- [27] D. H. Lindsley, D. J. Brass, & J. B. Thomas, "Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective", *Academy of Management Review*, 20(3), 645-678, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258790>
- [28] S. M. Gully, K. A. Incalcaterra, A. Joshi, & J. M. Beaubien, "A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Inter-dependence and level of analysis as moderators of observed relationships", *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.819>
- [29] J. Mohr, & R. Spekman, "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, 15, 135-152, 1994.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- [30] P. B. Lowry, N. C. Romano JR, J. L. Jenkins, & R. W. Guthrie, "The CMC interactivity model: How interactivity enhances communication quality and process satisfaction in lean-media groups", *Journal of Management Information systems*, 26(1), 155-195, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222260107>
- [31] W. H. Hung, C. F. Ho, J. J. Jou, & Y. M. Tai, "Sharing information strategically in supply chain: Antecedents, content and impact", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 14(2), 111-133, 2011.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13675567.2011.572871>
- [32] T. Postmes, M. Tanis, & B. de Wit, "Communication and commitment in organizations: A social identity approach", *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246, 2001.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1368430201004003004>
- [33] Y. H. Cho, & D. J. Moon, "Communication satisfaction and perceived organizational performance", *Journal of Organization and Management*, 18, 135-150, 1994.
- [34] D. S. Shim, J. H. Choi, D. M. Yang, & Y. H. Moon, "A study of conceptual configuration and causal paths of intragroup relationship conflict and task conflict", *Korean Journal of Business Administration*, 24(3), 1287-1307, 2011.
- [35] Y. K. Lee, & J. K. Kim, "A study on effects of team workforce diversity on team effectiveness", *Journal of Human Resource Management Research*, 20(4), 179-200, 2013.
- [36] G. Todorova, J. B. Bear, & L. R. Weingart, "Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 1-17, 2013.
- [37] P. M. Shelton, A. M. Waite, & C. J. Makela,

"Highly effective teams: A relational analysis of group potency and perceived organizational support", *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 93-114, 2010.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1523422310365665>

[38] R. A. Guzzo, P. R. Yost, R. J. Campbell, & G. P. Shea, "Potency in groups: Articulating a construct", *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106, 1993.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x>

[39] R. M. Baron, & D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182, 1986.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

[40] W. W. Park, & Y. J. Paik, "Negative effect of group-efficacy on group performance", *Korean Management Review*, 35(5), 1427-1448, 2006.

[41] W. W. Park, M. S. Kim, S. M. Jeong, & K. M. Huh, " Causes and remedies of common method bias", *Korean Journal of Management*, 15(1), 89-133, 2007.

[42] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, & N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903, 2003.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

한 준 구(Joon-Goo Han)

[정회원]



- 2010년 2월 : 고려대학교 경영학과 (박사수료)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 고려대, 덕성여대, 성신여대, 동덕여대 경영학과 강사

<관심분야>
조직행동, 인사조직

이 목 화(Mok-Hwa Lee)

[정회원]



- 2004년 2월 : 고려대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2006년 8월 : 고려대학교 경영학과 (박사수료)

<관심분야>
조직행동, 인사조직